

0721726-1

на правах рукописи

**СМИРНОВ Владимир Николаевич**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МНОГОПРОФИЛЬНЫМ  
ИННОВАЦИОННЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ  
УЧРЕЖДЕНИЕМ**

Специальность 13.00.01 - общая педагогика,  
история педагогики и образования

**А в т о р е ф е р а т**

диссертации на соискание ученой степени  
доктора педагогических наук

Казань 2001

Работа выполнена в лаборатории стратегии развития среднего профессионального образования Института среднего профессионального образования РАО

**Научный консультант:** академик РАО, доктор педагогических наук, профессор *Мухаметзянова Г.В.*

**Официальные оппоненты:** доктор педагогических наук, профессор **Нигматов З.Г.**

доктор экономических наук, профессор **Ивашкевич В.Б.**

член-корреспондент РАО, доктор педагогических наук, профессор **Сасова И.А.**

**НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА  
КФУ**



**0000977439**

**Ведущая организация** – Чувашский государственный университет

Защита состоится **22 мая 2001 г.** в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 008.012.01 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора педагогических наук и доктора психологических наук в Институте среднего профессионального образования РАО по адресу: 420039, г.Казань, ул. Исаева, 12.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института.

Автореферат разослан **20 апреля 2001 г.**

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Трегубова Т.М.



**Актуальность исследования.** Глубокие социально-экономические преобразования в России, переход к рыночной экономике ставят перед российским образованием важнейшую педагогическую проблему совершенствования системы управления образованием. В настоящее время образовательные учреждения вынуждены заниматься различными формами хозяйственной деятельности для решения своих задач.

Создающиеся инновационные образовательные учреждения зачастую единственными приоритетными задачами ставят перед собой реализацию только образовательных программ. На наш взгляд, без учета и взаимной интеграции образовательных и экономических аспектов деятельности невозможно достичь эффективного управления инновационными образовательными учреждениями и качества образовательных услуг.

Подход к образованию преимущественно с точки зрения его социальной функции создает искаженную картину места образовательных структур в экономической системе. Не отрицая важности социальной функции образования, мы рассматриваем образование как фактор современного производства. Содержание экономики образования как отрасли научных знаний несколько десятилетий сводилось к рациональному использованию выделенных образовательным учреждениям финансовых ресурсов. В условиях централизованно регулируемой экономики такой подход был оправданным. В современных условиях актуальным является взгляд на специфику образования как фактора производства: как ресурса с одной стороны, и сферы, потребляющей ресурсы, с другой.

Для характеристики уровня экономического развития очень важен анализ ресурсного потенциала страны. Конечно, нельзя игнорировать тот факт, что в 90-е годы российская экономика переживала острый экономический кризис, и только к 1997 г. удалось приостановить его катастрофи-

ческий спад. Это означает, что в России имеются огромные неиспользуемые в производстве ресурсы.

Сохранение в этих условиях конкурентоспособности отечественного образования можно отнести к одному из экономических и социальных феноменов, который со временем будут изучать специалисты.

Принцип деления отраслей на «производственные» и «непроизводственные» на основе «материальности» (на самом деле имеется в виду «вещественность») или «нематериальности» конечного продукта уже давно стал анахронизмом не только в мировой, но уже и в отечественной экономической теории. Наша официальная статистика при подсчете национального продукта также отказалась от этого принципа. Тем не менее, он остается определяющим в конкретной экономической политике и практике, в менталитете законодательной и исполнительной властей, о чем свидетельствует сохраняющийся «остаточный» (в последнее время - в буквальном смысле) принцип финансирования образования. Проявлением такого менталитета является и убеждение, что образование «находится на содержании» у отраслей «материального» производства, а потому должно довольствоваться тем, что «остается». И государственные деятели, и «генералы бизнеса» потому искренне удивляются и возмущаются, когда работники образования не просят, а требуют — вроде бы нищим это не пристало.

В общественной психологии иллюзия дотационного характера образования поддерживается многолетней бесплатной формой его услуг и появление платных образовательных услуг воспринимается как покушение на «святую святых».

Макроэкономический подход к экономике образования позволяет определить вклад образовательной деятельности в экономику государства

и, соответственно, определить государственное финансирование этой сферы. Так как сокращаются государственные расходы на образование, неизбежно должны возрасти частные инвестиции, которые уйдут из других секторов экономики. В целом такой подход приводит к ситуации “информационного разрыва”, в условиях которого неизбежно снижение объема национального продукта.

Микроэкономический подход к исследованию образовательной системы предполагает анализ функционирования конкретных образовательных учреждений в условиях рыночной экономики. В наше время одним из наиболее важных с теоретической и практической точек зрения является вопрос о негосударственных образовательных учреждениях и платных образовательных услугах. Мы согласны с появившемся в опубликованных материалах мнением, что под государственной системой образования следует понимать тот сектор образования, который функционирует за счет государственного бюджета, а сектор платных образовательных услуг – как составную часть рыночного сектора образования в соответствии с Конституцией и Гражданским кодексом РФ.

Общие методологические и теоретические основы управления в образовании рассмотрены в работах М.Николаевой, Ю.С.Алферова, С.Постовалова, В.Постовалова, А.Е.Потапова, Ю.В.Громыко, А.И.Пискунова и др. Ими рассматривается круг управленческих проблем, отличающихся принципиальной новизной и актуальностью для практического реформирования образовательной системы. В их числе новые ценности и цели управления, нововведения во внутришкольном управлении, методология и технология разработки программ развития, учебных планов и образовательных программ школ разного типа, социально-правовая защита

субъектов образования, деятельность служб поддержки образования, аттестации педагогических кадров и т.д.

Инновационные процессы в области современного образования потребовали изменений в управлении образованием, привели к возникновению инноваций в самом управлении. Этим аспектам проблемы посвящены работы таких отечественных и зарубежных ученых, как: Б.Гаевский, Ю.Палеха, В.С.Лазарев, В.Г.Попов, П.В.Голубков, Ю.С.Алферов, В.В.Рубцов, Ю.В.Громыко, Danzberger J.P., Zajda R. и др.

Сегодня создались определенные предпосылки для качественных изменений в системе управления как государственными образовательными учреждениями, так и теми, которые функционируют на внебюджетной основе.

Одним из важнейших положений современной науки управления является постулат о том, что не бывает хорошего управления вообще. Оно может быть (и должно стать) эффективным по отношению именно к этому и именно такому (конкретному, неповторимому) объекту. Но для этого управляющая система должна иметь адекватный действительности по содержанию образ управления.

Активный процесс реформирования образования в новых исторических условиях актуализирует проблему выявления сущностных черт теории и практики обновления образовательных учреждений с учетом социокультурных особенностей конкретных регионов. Во всем мире ведутся интенсивные поиски моделей образовательных систем, наиболее полно удовлетворяющих потребности личности и общества в условиях перехода человечества в постиндустриальную эпоху.

Анализируя процессы управления образовательной системой в период трансформации, следует отметить, что одной из причин кризиса обра-

зования стало резкое несоответствие возникших новых форм и содержания и сложившейся в течение десятилетий моделью управления. Уровень управления образовательной системой не сложился как специфическая деятельность, характеризующаяся собственными механизмами и процессами, точно также как не появились и квалифицированные носители данной деятельности: профессионалы-управленцы. Кроме того, практически отсутствует теоретико-методологическая модель управления образовательной системой как целостной структурой.

В условиях динамичных изменений и кардинальных сдвигов в современном обществе управление образованием с опорой на научные основы становится принципиально новым и фундаментальным способом эффективных изменений во всех сферах образования.

Особенно остро вопросы управления образованием стоят в системе инновационных учебных заведений, реализующих программы многопрофильной, многоступенчатой, вариативной, гибкой подготовки.

Анализ психолого-педагогической и экономической литературы, а также деятельности инновационных учебных заведений, работающих на внебюджетной основе позволил констатировать наличие **противоречий**: между кардинальными экономическими преобразованиями, происходящими в стране и состоянием экономики образования, как отрасли научных знаний, не отвечающих новым требованиям; между необходимостью разработки системы управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением, отвечающей требованиям рыночной экономики и отсутствием научного обоснования организационно-педагогических и социально-экономических основ подобной системы.

**Основная проблема исследования:** каковы организационно-педагогические и социально-экономические основы системы управления

многопрофильным инновационным образовательным учреждением, позволяющие решать задачи повышения его эффективности для обеспечения всестороннего качественного образования.

**Объект исследования** – процесс управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением в условиях рыночной экономики.

**Предмет исследования** – организационно-педагогические и социально-экономические основы управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением.

**Цель исследования** – теоретически разработать и обосновать систему управления инновационным образовательным учреждением.

**Гипотеза исследования.** Система управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением будет эффективна, если:

- будет разработана и обоснована модель системы управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением;
- опираться на содержание стратегического менеджмента как методологию управления инновационным образовательным учреждением;
- выявлены и обоснованы совокупность принципов, форм и методов управления инновационным образовательным учреждением;
- разработаны организационно-педагогические и социально-экономические условия повышения эффективности образовательной деятельности в условиях рыночной экономики;
- определены критерии оценки и уровни эффективности управления деятельностью инновационного образовательного учреждения.



Реализация поставленной цели и основных положений гипотезы потребовали решения следующих задач:

1. Исследовать особенности социально-экономических процессов в стране и за рубежом и определить характер и механизмы их влияния на систему образования.
2. Обосновать модель системы управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением.
3. Определить содержание стратегического менеджмента инновационного образовательного учреждения.
4. Разработать организационно-педагогические и социально-экономические условия повышения эффективности образовательной деятельности в условиях рыночной экономики.
5. Разработать критерии оценки и уровни эффективности образовательной деятельности инновационного образовательного учреждения.
6. Экспериментально проверить эффективность модели управления инновационным образовательным учреждением в образовательной системе региона.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составили: философские концепции деятельностной сущности личности, многоаспектной природы человеческой деятельности, общенаучные положения теории управления, системный подход к управлению образованием, теория и принципы стратегического менеджмента, общенаучные положения теории эффективности управления.

В работе использованы: работы по методологии и теории профессионального образования (Батышев С.Я., Беляева А. П., Думченко Н. И., Махмутов М.И., Мухаметзянова Г.В., Новиков А.М. и др.); социально-психологическая теория педагогического управления ( Шакуров Р.Х. и

др.); общая теория управления школой (Березняк Е.С., Васильев Ю.В., Конражевский Ю.А., Костяшкина Э.Г., Шамова Т.И., Лазарев В.С. и Потапник М.М. Загвязинский В.И., Орлов А.А. Третьяков П.И. Латышева Г.И., Радаев В.В., Столяров И.И., Катихин О.В., Мысляева И.Н., Зогорьянос В.И.); психологическая и педагогическая теория мотивации учения и труда (Божович Л.И., Гребенюк О.С., Ломов Б.Ф., Маркова А.К., Шакуров Р.Х. и др.); теория оптимизации обучения (Архангельский С.И., Бабанский Ю.К., Данилов М.А., Краевский В.В. и др.); теория индивидуализации и дифференциации обучения (Кирсанов А.А., Рабунский Е.С., Унт И.Э. и др.).

В работе осуществлен социально-экономический подход к рассмотрению механизмов управления инновационным образовательным учреждением. Суть его состоит в том, что образование является в настоящее время стратегическим фактором производства.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы использовались следующие **методы исследования**:

*теоретические методы* (аналогия, моделирование, восхождение от абстрактного к конкретному, системный подход) позволили выявить специфические для исследуемой проблемы противоречия, обосновать средства их предупреждения или снятия; спроектировать организацию и систему управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением;

*эмпирические методы* (наблюдение, анкетирование, интервьюирование, изучение результатов деятельности, документации, обобщение педагогического опыта, эксперимент) позволили подготовить материал для разработки модели управления инновационным образовательным учреждением, обосновать комплекс социально-экономических и педагогических

условий совершенствования данного процесса и проверить эффективность модели и обоснованных условий.

**База исследования.** Опытнo-экспериментальная работа проводилась в НОП центре г.Красноармейска Московской области, а также в инновационных учебных заведениях г.Москвы, Подмоскoвья, г.Казани.

В настоящем исследовании отражены результаты многолетней работы автора, проводимой поэтапно, на каждом из которых уточнялась гипотеза, ставились и решались конкретные задачи.

**На первом этапе (1992-1993 гг.):** выявлены и определены исходные параметры исследования; изучена деятельность начальных, средних и высших профессиональных учебных заведений в регионе, систематизирован опыт общеобразовательной школы в повышении эффективности подготовки кадров, выделены основные противоречия в управлении деятельностью инновационного образовательного учреждения, осуществлено накопление экспериментальных данных.

**На втором этапе (1994-1996 гг.):** проведено исследование основных особенностей образовательных систем (моноуровневой, многоуровневой, многоступенчатой); сформулирована концепция непрерывного многоуровневого индивидуализированного образования; построены первые структурные подразделения непрерывного многоуровневого индивидуализированного образования; разработана Концепция образовательной деятельности инновационного образовательного учреждения; разработан первоначальный вариант модели управления инновационным образовательным учреждением; разработан алгоритм проектировочной деятельности по апробации модели управления учебным заведением.

**На третьем этапе (1997-1998 гг.):** осуществлялась опытнo-экспериментальная проверка эффективности модели управления многоуровне-

вым инновационным образовательным учреждением и ее коррекция; экспериментальное обоснование критериев преемственности обучения по уровням непрерывной подготовки; разработка методического обеспечения образовательного процесса в инновационном образовательном учреждении.

**На четвертом этапе (1999-2000 гг.):** выполнены систематизация и обобщение результатов исследования. Осуществлено внедрение модели управления инновационным образовательным учреждением в практику деятельности НОУ на примере «Научно-образовательного производственного центра» («НОП центр»).

**Достоверность и обоснованность научных результатов** обеспечивается обоснованностью теоретико-методологических позиций; единством теоретических и эмпирических методов исследования, адекватных его предмету, цели и задачам; длительностью опытно-экспериментальной работы, позволившей провести объективный анализ уровня подготовки выпускников в инновационном образовательном учреждении; массовой апробацией и внедрением основных положений исследования.

#### **Научная новизна и теоретическая значимость исследования:**

1. Разработана концепция системы управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением, обеспечивающая его функционирование и развитие в условиях рыночного хозяйствования.

2. Разработаны принципы управления инновационным образовательным учреждением на основе общей теории стратегического менеджмента:

- принцип восприимчивости к педагогическим инновациям (целям, задачам и содержанию инновационного учреждения) преподавательского состава, научных кадров и специалистов всех служб (отсутствие психологических, экономических, социальных и др. барьеров; систематическое со-

вершенствование педагогических технологий и социально-экономической культуры);

- принцип адекватности материально-технического обеспечения педагогического процесса инновационным целям и задачам учебного заведения;

- принцип сочетания внебюджетного и бюджетного финансирования учебного заведения с целью формирования оптимальной структуры хозрасчетной организации.

3. Разработана теоретическая модель управления инновационным образовательным учреждением.

4. Разработаны и обоснованы организационно-педагогические и социально-экономические условия повышения эффективности образовательной деятельности в условиях рыночной экономики: связь между эффективностью образовательной деятельности и финансовым пространством; интегрированность образовательных и финансовых задач посредством реализации следующих функций управления: создание пространства для выполнения образовательных задач; предоставление информации для формирования и осуществления образовательной политики и финансовых отчетов; контроль за направлением и эффективностью внедрения нововведений; создание пространства для успешного управления персоналом; обеспечение преемственности образовательной и финансовой политики; повышение экономико-правовой квалификации действующих руководителей образовательных учреждений по дифференцированным программам.

5. Определены критерии и уровни эффективности управления деятельностью инновационного образовательного учреждения:

- конкурентоспособность образовательного учреждения;
- социальная адаптация выпускников;

- возможность формирования образовательным учреждением финансово-экономических ресурсов для развития и совершенствования образовательной деятельности.

**Практическая значимость исследования определяется тем, что:**

1. Разработанная концепция и модель управления инновационным образовательным учреждением используется в содержании курса "Образовательный менеджмент" для руководителей НОУ и других звеньев системы образования.

2. Внедряется в практику управления НОУ финансово-экономическое и методическое обеспечение, позволяющее осуществлять инвестирование в содержание и развитие образовательных учреждений.

3. Модель управления инновационным образовательным учреждением, механизм ее реализации, принцип разработки опережающего нормативного обеспечения эффективной образовательной деятельности взяты за основу в Щелковском промышленно-коммерческом колледже, Воскресенском колледже, Подольском колледже, Подольском индустриальном техникуме, Пермском политехническом колледже им.Славянова М.Г. и многих учебных заведениях Москвы и Московской области, т.е. нашли практическое применение.

**На защиту выносятся:**

1. Экономико-педагогический подход к управлению многопрофильным инновационным образовательным учреждением, работающим в условиях рыночной экономики.

2. Модель управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением.

3. Социально-экономические механизмы управления деятельностью инновационного образовательного учреждения в режиме развития на принципах самофинансирования.

4. Организационно-педагогические и социально-экономические условия повышения эффективности образовательной деятельности в условиях рыночной экономики;

5. Критерии оценки и уровни эффективности образовательной деятельности инновационного образовательного учреждения.

**Апробация и внедрение результатов исследования в практику.** Ход и результаты исследования на различных его этапах сообщались и обсуждались в Институте среднего профессионального образования РАО, на региональных и всесоюзных совещаниях, симпозиумах, конференциях (Москва - 1996, 1998 гг.; Н.Новгород 1996 г.; Сочи 1999 гг.; Красноармейск 1998-2000 гг.), российских научно-методических конференциях и семинарах (Москва – 1996 - 2000 гг.; Н.Новгород - 2000г., Казань 1998 г., Красногорск 2000 г., Гжель 2000 г., Красноармейск 1996 – 2001 гг. ).

Материалы и выводы диссертационного исследования использовались при разработке комплексной программы стабилизации и развития образовательной системы г.Красноармейска Московской области .

Основные результаты исследований опубликованы в монографиях, брошюрах, а также в научных, методических статьях центральных и региональных изданий.

### **Структура диссертации.**

**Во введении** обосновывается актуальность темы, определяется проблема исследования.

**В первой главе** – «Социальные процессы в современной России и их влияние на систему образования», выполнен сравнительный анализ фило-

софско-методологических оснований управления образовательной деятельностью, который позволил определить теоретические основы управления инновационным образовательным учреждением, раскрыты состояние, сущность и функции управления образованием на современном этапе; недостатки управления системой образования и организационные механизмы управления; роль и место образования через три системообразующие функции (экономическую, социальную и культурную); определены цель, объект, предмет, гипотеза, задачи исследования, отражен уровень разработанности проблемы. Далее рассматривается многоаспектность парадигмы гуманизации непрерывного многоуровневого образования. Исследуется процесс формирования потребностей в непрерывном образовании на основе объективных и субъективных факторов, которые в реальной жизни переплетаются, придавая процессу их развития закономерный характер. Анализируются новые условия политической, экономической и социальной жизни общества, заставляющие систему непрерывного образования реагировать на происходящие изменения в направлении повышения качества своей деятельности. Дан анализ селективной функции образования как фактора социокультурной жизни реформируемого общества.

**Вторая глава** - "Педагогическое и технико-экономическое обоснование создания инновационного многопрофильного образовательного учреждения" – посвящена вопросам мониторинга потребности в образовательных услугах, разработке общих предпосылок организации системы непрерывного образования. Определены и обоснованы ключевые направления развития образования с учетом оценки занятости населения и ситуации на рынке труда, а также формирования рынка платных образовательных услуг. Обоснованы структура, направления и тенденции развития



инновационного образовательного учреждения. Разработана технология реализации модели управления системой непрерывного образования.

**В третьей главе** - "Стратегический менеджмент инновационного многопрофильного образовательного учреждения", раскрыты социально-экономические основы управления в современных условиях; сформулирована новая позиция, рассматривающая систему управления как стратегический менеджмент, обоснованы основополагающие принципы развивающего управления стратегического менеджмента; выполнен анализ взаимоотношений в системе "образовательное учреждение - внешняя среда" и разработан алгоритм принятия управленческих решений в многоуровневом образовательном учреждении; выработаны рекомендации по нормам управляемости соотношения макро- и микро- среды окружения инновационного образовательного учреждения; определены уровни управления, свойства и принципы построения организационных структур инновационного многопрофильного образовательного учреждения; разработана концепция учебного заведения, осуществляющего подготовку выпускников общего среднего и среднего профессионального образования в рамках одной организационно-функциональной структуры.

**В четвертой главе** – "Исследование показателей качества деятельности образовательного учреждения" представлены разработки общих предпосылок оценки показателей эффективности деятельности инновационного образовательного учреждения, выполнен анализ конкурентоспособности многопрофильного инновационного образовательного учреждения и факторов её достижения, разработан алгоритм оценки показателей качества деятельности образовательного учреждения.

**В заключении** изложены основные выводы, подтверждающие гипотезу и положения, выносимые на защиту.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Управление образованием как практическая деятельность существует в России более ста лет. Наука об управлении образованием, призванная осмысливать его закономерности, выявлять эффективные формы и методы, получила свое развитие в последнее десятилетие. Это связано с теми широкомасштабными изменениями, которые произошли в обществе и оказали влияние на реформирование общего и профессионального образования.

Ряд вопросов управления образовательным учреждением, в частности школой, нашли своё отражение еще в трудах выдающегося российского педагога К. Д. Ушинского. В статье “Три элемента школы” он выделяет основные компоненты деятельности школы – административный, учебный и воспитательный. Особое внимание К.Д. Ушинский уделял личности руководителя учебного заведения, его человеческим качествам, профессиональному уровню.

Проблемы внутришкольного управления получили дальнейшее развитие в трудах Н.Ф.Бунакова, А.Н.Корфа, Н.И.Пирогова и других известных педагогов XX века.

Н.Ф.Бунаков уделял большое внимание организации школьной жизни, созданию в учебном заведении благоприятного психологического климата, сочетанию требовательности с уважением к личности ученика. Волновала известного педагога и проблема внутришкольного контроля. Он решительно выступал против казенного, формально-бюрократического контроля, за привлечение родителей, местного населения к контролю за деятельностью школы.

Идею о необходимости демократизации контроля за работой школы последовательно развивал в своих трудах Н.А.Корф. Он резко критиковал

полицейские, бюрократические формы контроля и призывал заменить их "педагогическим наблюдением за преподаванием". Главным критерием оценки работы школы А.Н.Корф считал результаты обучения, глубину и прочность знаний учащихся.

Важный вклад в постановку ряда актуальных проблем управления школой внес выдающийся педагог Н.И.Пирогов. Будучи попечителем Киевского и Одесского учебных округов, он занимался управлением образованием на различных уровнях. В отношении внутришкольного управления Н.И. Пирогов формулирует требования, которые должны предъявляться к руководителю учебного заведения. При этом на первый план выдвигаются требования профессионализма, педагогической компетентности, умения считаться с мнениями учителей, а не навязывать им в приказном порядке свои взгляды, свою точку зрения.

В традиционной системе управления руководящая роль принадлежала централизованному управлению, а трудовым коллективам отводилась самая незначительная роль. Сегодня важным становится способность рядовых людей самостоятельно решать профессиональные, организационные, социальные и др. проблемы. Государство все более опосредованно руководит сферой образования, создавая, в основном, условия для решения проблем.

Меняется тип управления. Все большее значение приобретают социальное регулирование и самоуправление. Анализ практики свидетельствует, что управление пока еще не является важнейшим фактором эффективности функционирования системы образования. Все еще доминирует авторитарный стиль управления и педагогического общения.

Управление современным образовательным учреждением предполагает глубокое знание руководителями сущности образовательного процес-

са, экономики и социологии образования, научных аспектов управления и умения применять эти знания в практической деятельности. Отсюда следует, что структура управленческой деятельности в сфере образования включает взаимосвязь следующих компонентов:

- управление образовательным процессом;
- педагогическое воздействие на коллектив;
- коммуникативная деятельность;
- диагностико-исследовательская деятельность;
- анализ и коррекция результатов управленческого процесса.

Важными факторами, оказывающими существенное влияние на оптимизацию управления образовательными учреждениями, являются:

- соответствие механизмов управления возможностям субъекта и сложностям объекта управления;
- наличие объективной обратной связи;
- наличие кадровых, материальных, финансовых резервов;
- правильный выбор критериев оценки эффективности управления;
- учет реальных условий образования и воспитания в школе, районе, городе.

Управленческий процесс эффективен, если он соответствует логике реального процесса развития; если решения субъекта управления адекватны решаемой задаче; если первое лицо, принимающее решение, обладает способностями видеть ситуацию, спрогнозировать развитие событий, принять необходимые меры и т.д.

Опора на образованность общества, на качество человеческого капитала позволит России сохранить свое место в ряду государств, способных оказывать влияние на мировые процессы. Образование должно помочь России ответить на вызовы, стоящие перед ней в социальной и экономиче-

ской сферах, в обеспечении национальной безопасности и укреплении институтов и государства. Именно **"социальный заказ" общества и государства** будет определять направления развития и изменения системы образования России в первом десятилетии 21 века.

Располагая первоначально очень ограниченным инвестиционным ресурсом, Россия должна выбрать образовательный сектор в качестве приоритета – одной из "национальных точек роста". Инвестиции в повышение качества человеческого капитала являются условием развития всех секторов российской экономики. На потребности экономики, которые заявят себя через 5-15 лет, система образования должна реагировать уже сейчас.

Начиная с середины 80-х годов в отечественной системе образования стали развиваться процессы демократизации, появляется вариативность образования, возникают инновационные движения. Они определялись в первую очередь быстрой (в ряде случаев даже опережающей) адаптацией системы образования к принципиально новым условиям политической демократии, свободного развития гражданского общества и рыночной экономики. Эти процессы нашли свое нормативно-правовое оформление в Законе "Об образовании" 1992 года, утвердившем принципы академической и экономической автономии учебных заведений, свободу выбора в образовании для учителей и учащихся.

Однако новые принципы организационно-экономического функционирования средней и высшей школы не были полностью воплощены в жизнь. До сих пор в образовании (за исключением очень ограниченных секторов) практически не действует конкурентный рынок, что существенно снижает эффективность общественных затрат, приводит к потере ресурсов на пути к учебным заведениям. При этом потери ресурсов наклады-

ваются на резкое падение финансирования образования, обусловленное неблагоприятной макроэкономической ситуацией.

Сложившийся к настоящему времени сектор негосударственных образовательных учреждений в России предлагает образование, соответствующее пожеланиям и потребностям своих настоящих и потенциальных клиентов. Маркетинг в сфере образования способствует выявлению отношений между образовательным учреждением и основными социальными группами, которые заинтересованы в его деятельности. Цель образовательного маркетинга - создать образовательный продукт, соответствующий определённым идеальным представлениям, которые образовательное учреждение хотело бы реализовать.

Возрастание роли образования в социальном и экономическом развитии общества связано, прежде всего, с системой подготовки кадров, которая должна обеспечить разнообразие учебных курсов, органическую связь между различными видами образования, между профессиональным опытом и повышением квалификации. Это позволяет адекватно решать проблемы, связанные с разрывом между спросом и предложением на рынке труда.

Разработка многими авторами проблем экономики образования (Анисимов П.Ф., Балашов Г.В., Воронин А.А., Днепров Э.Д., Ерошин В.И., Жураковский В.М., Кальней В.А., Подобед В.Г., Скворцов В.Н., Шишов С.Е.) подготовила условия выхода этих исследований на качественно новый уровень. Большие возможности для теоретического обоснования эффективных форм управления открывает методология и принципы системного подхода. Он позволяет выявлять такие стороны, которые обычно остаются в тени при обсуждении актуальных проблем совершенствования управления в сфере образования. Применение системных принципов по-

звolyет сосредоточить главное внимание на соответствующих этим принципам проблемах:

значение общей концепции развития образования для обеспечения системной целостности в управлении его процессами;

повышение эффективности функционирования системы образования через модернизацию ее структуры;

совершенствование механизмов, обеспечивающих коммуникации, четкость прямых и обратных связей между системой образования и социально-экономической средой;

теоретическое определение непрерывного образования, его пространства и функций подсистем различного уровня, координация деятельности федеральных и муниципальных органов управления, отдельных учебных заведений на основе теоретически описанных и экспериментально проверенных принципов и положений единой и целостной системы образования.

Проведенный сравнительный анализ философско-методологических оснований управления образовательной деятельностью позволил разработать теоретические основы управления инновационным образовательным учреждением; характеристики состояния, сущности и функций управления образованием на современном этапе; выявить недостатки управления системой образования и организационных механизмов управления; рассмотреть образование через три системообразующие функции (экономическую, социальную и культурную).

В диссертации выдвигается и рассматривается ряд концептуальных положений, на которых базируется наше исследование.

Первое концептуальное положение, определяющее содержание исследования, заключается в рассмотрении инновационного учебного заве-

дения, работающего на внебюджетной основе, как производственно-экономической системы, для описания которой необходимо использование экономических понятий и категорий.

Второе концептуальное положение: методологическим инструментом управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением является стратегический менеджмент, суть которого заключается в учете того, в каком положении находится образовательное учреждение, в каком положении оно хотело бы находиться через четыре-пять лет, каким способом достигнуть желаемого результата. В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения. Методология стратегического управления, складывается из двух составных частей: стратегического управления и системы управления.

Третье концептуальное положение: непрерывное управление реализацией образовательных программ на основе мониторинга всей учебно-познавательной и производственной деятельности и их конечного результата. Стратегическое управление нацелено на достижение успеха в конкурентной борьбе рыночно-ориентированных структур по четко определенным конечным результатам их деятельности.

Четвертое концептуальное положение: предоставление потребителям образовательных услуг в инновационном образовательном учреждении возможности индивидуального образования, позволяющего более полно учитывать их потребности, интересы, личностные особенности на основе разработки индивидуальных программ и специальной технологии обучения и контроля за усвоением содержания курсов. Данный подход можно рассматривать как "ресурсосберегающую" методику.

Пятое концептуальное положение: рассмотрение образовательной продукции в связи со спросом на рынке труда, что требует постоянной



корректировки учебных программ, направлений дополнительного образования, всех сфер образовательных услуг.

Важнейшая особенность и противоречивость рынка труда в нашей экономике помимо разбалансированности народного хозяйства – неготовность к рыночным отношениям, которая имеет социально-политический, правовой, психолого-педагогический аспекты. Новое экономическое мышление необходимо каждому причастному к подготовке кадров и особенно руководителям образовательных учреждений.

Формирование потребностей в непрерывном образовании происходит на основе объективных и субъективных факторов, которые в реальной жизни переплетаются, придают процессу их развития закономерный характер. Новые условия политической, экономической и социальной жизни общества заставляют систему непрерывного образования реагировать на происходящие изменения в направлении обеспечения качества своей деятельности. Данные положения предполагают дифференциацию и индивидуализацию образовательного процесса путем развития вариативных образовательных программ, ориентированных на различные контингенты учащихся – от одаренных детей до детей с ограниченными возможностями, а также путем формирования индивидуализированных программ и графиков обучения с учетом особенностей и способностей учащихся и социальной среды.

Образовательное учреждение является частью социальной среды и ощущает её прямые и косвенные воздействия. Это означает, что социальная среда может как стимулировать развитие образовательного учреждения, так и препятствовать этому. С другой стороны, образовательное учреждение само может оказывать воздействие на окружающую социальную среду. Это взаимное воздействие весьма динамично и требует постоян-

ного внимания со стороны управленческого персонала.

В современных проектах модернизации образования с учетом особенностей социальной среды наряду с повышением его качества, расширением участия общества в управлении образованием, реализацией правового статуса учебного заведения обозначено такое условие, как формирование новых институтов системы образования, обеспечивающих максимально полную мобилизацию средств населения и предприятий, эффективное их использование для предоставления широких возможностей выбора образовательных программ и услуг. Данное условие предполагает разработку новых моделей управления образовательными учреждениями.

Моделирование как средство оптимизации управления педагогической системой, как этап деятельности, направленный на изменение состояния и уровня функционирования системы или объекта рассмотрено в работах Р.Я.Касимова, Н.В.Кузьминой, Ю.Н.Кулюткина, Р.Х.Шакурова и др.

Необходимость построения моделей управления образовательными учреждениями, а также установления четких правовых взаимоотношений между ними требуют разработки нормативно-правовой документации и критериев оценки деятельности конкретных функциональных подразделений и исполнителей, обеспечивающих реализацию основных целей и задач. На основе проведенного моделирования нами разработана структура организации централизованного управления деятельностью самостоятельных подразделений инновационного образовательного учреждения - «Научно-образовательный производственный центр».

Создание такого центра позволило, наряду с многоуровневой подготовкой кадров обеспечить качественную научно-практическую переподготовку кадров для различных отраслей экономики региона и рассматривать

его как системный объект, характеризующийся свойствами целостности, организованности и непрерывности.

Целостность – это внутреннее единство данного объекта, ограниченность, относительная обособленность его от других объектов, в силу чего он обладает специфическими закономерностями функционирования и развития. Целостность определяется особыми системообразующими связями между ее элементами и предполагает активное взаимодействие модели с окружающей средой. Данную модель мы рассматриваем как сложную систему с наличием в ней множества разнокачественных подсистем, элементов и связей. К сложным подсистемам мы относим управляющую и управляемую подсистемы. В свою очередь, управляемая подсистема подразделяется на собственно образовательную, а также на обслуживающую и обеспечивающую ее подсистемы. Каждая подсистема обладает внутренними и внешними взаимосвязями, что определяет общесистемную детерминацию.

Организованность системы инновационного образовательного учреждения характеризуется внутренней упорядоченностью управления, структурированностью отношений, взаимосвязей и взаимодействия между подсистемами – объектами и субъектами.

Данная модель инновационного образовательного учреждения позволяет замкнуть подготовку и использование квалифицированных кадров в регионе в единый непрерывный цикл: подготовка к школе, общеобразовательная школа, среднее профессиональное образование, довузовская подготовка, переподготовка, повышение квалификации, дополнительное образование. Весь этот сложный процесс должен осуществляться в целостной образовательной системе, объединенной единой целью и единым экономико-педагогическим подходом к решению образовательных и

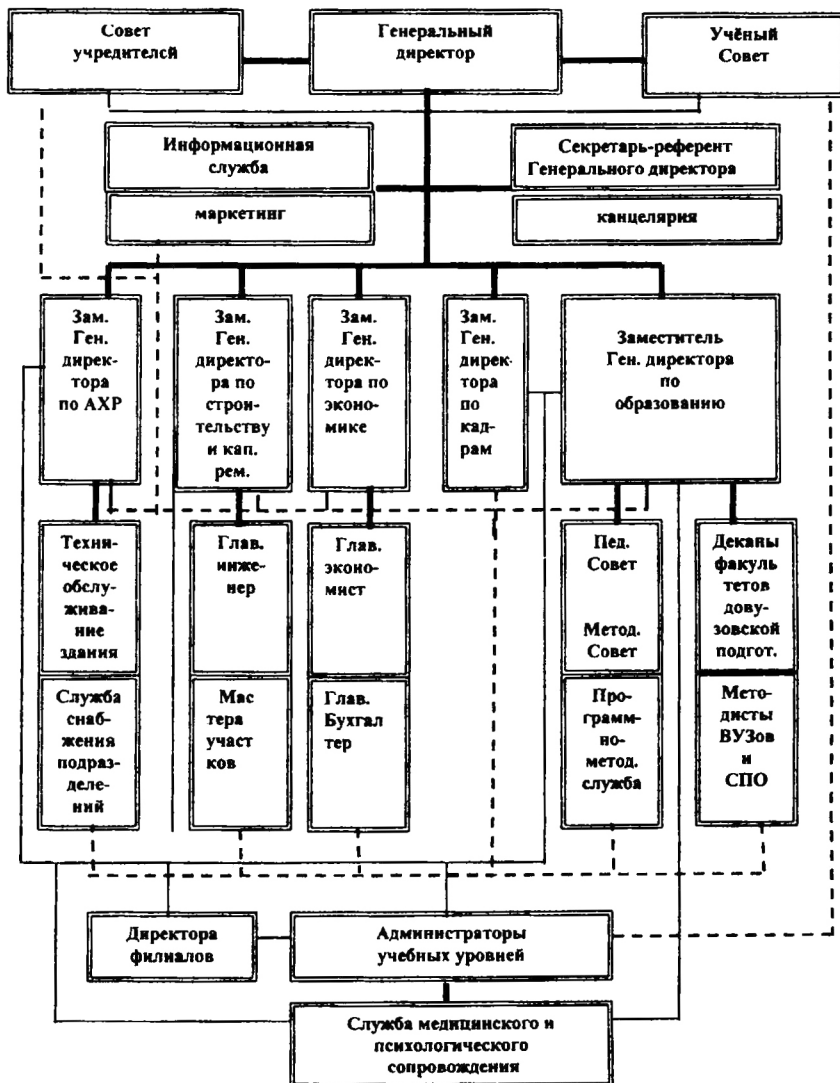
воспитательных задач, связанных с обеспечением профессиональной готовности будущего выпускника к включению в практическую деятельность и непрерывным совершенствованием в ней; с удовлетворением потребностей в высококвалифицированных специалистах отраслей экономики региона; с осуществлением непрерывного многоуровневого образования, социализации личности.

Достижение названных целей и задач возможно, если управление инновационным образовательным учреждением осуществляется на основе обеспечения: непрерывности образования; ориентации на потребности экономики региона в кадрах; децентрализации управления; оценки деятельности школы по конечному результату; использования в управлении учебным заведением требований стратегического менеджмента.

Эффективность управления инновационным образовательным учреждением в условиях роста конкурентности на рынке образовательных услуг достигается посредством изменения экономического механизма его функционирования. Так, например, структура НОП центра (схема 1) как субъекта рынка обеспечивает наиболее эффективное использование им бюджетных и собственных финансовых средств. С этой целью непрофильные, вспомогательные подразделения работают на полном хозрасчёте. Например, такие услуги, как ремонт, эксплуатация, обслуживание учебных корпусов и пансиона и т.п. осуществляются централизованно, специализированными службами, издержки которых значительно поглощаются доходами от договорной деятельности в регионе. Это значительно повышает эффективность управления и конкурентоспособность НОП центра, гибкость его приспособления к требованиям рынка. Реализация предлагаемых направлений позволяет сформировать универсальную модель хозяйственной организации инновационного образовательного центра - типа концерн.

# Система управления " НОП центром "

Схема 1



Условные обозначения:

- административное управление
- согласование, координация
- - - инициативные, договорные взаимоотношения

Научно-образовательный комплекс инновационного образовательного центра строится в соответствии с основными системными принципами:

- принцип восприимчивости к педагогическим инновациям, целям, задачам и содержанию деятельности инновационного учреждения преподавательского состава, научных кадров и специалистов всех служб (отсутствие психологических, экономических, социальных и др. барьеров). Систематическое совершенствование педагогических технологий и социально-экономической культуры;

- принцип адекватности материально-технического обеспечения педагогического процесса инновационным целям и задачам учебного заведения;

- принцип сочетания внебюджетного и бюджетного финансирования учебного заведения с целью формирования оптимальной структуры хозяйственной организации.

Известно, что до последнего времени в системе образования существовало гарантированное трудоустройство. В настоящее время учебные заведения сталкиваются с неопределенностью, отсутствием возможности трудоустройства выпускников, безработицей, что заметно снижает социальную результативность его деятельности и требует быстрее изменения функций, организационной структуры и методов управления. Нами предпринята попытка применения положений общей теории управления, в частности стратегического менеджмента, к практике управления инновационным образовательным учреждением. Общие принципы управления действуют прежде всего во всех динамических системах: биологических, технологических и социальных. Это - нормы стратегического управления (менеджмента). Кроме того, есть общие принципы, которые присущи всем видам социальной управленческой деятельности - экономическо-

му, технологическому, политическому и духовному. Каждый из них лишь теоретически можно изложить отдельно. В реальной жизни все они тесно взаимосвязаны и дают максимальные результаты лишь в своей совокупности.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам в образовательном учреждении и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала образовательного учреждения. В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения: формирование образовательных программ, разработка и внедрение новых образовательных технологий, оценка качества образования.

Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на образовательное учреждение;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для образовательного учреждения.

Стратегические решения характеризуются тем, что они инновационны по своей природе и поэтому часто сложно принимаются в педагогических коллективах, а это требует особых мер по преодолению их отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение). Такие решения должны быть: открытыми и понятными сотрудникам, что возможно на основе использо-

вания внутреннего маркетинга; направлены на перспективные цели образовательного учреждения, на его возможности, отличаться от тактических решений множеством альтернативных подходов.

Экономико-педагогический подход к управлению образовательным учреждением требует специального рассмотрения проблемы финансового управления образовательным учреждением. Практика показывает, что на стратегическом уровне финансы невозможно отделить от образовательной и кадровой политики.

С точки зрения финансирования образовательных учреждений важными являются следующие положения.

Финансовая сторона организации (Рис.1) не имеет независимых определенных целей, поскольку до настоящего времени система финансирования была скорее системой возмещения затрат. До настоящего времени считалось, что область финансирования образовательных учреждений практически не поддается никаким влияниям, что в свою очередь приводило к пассивности в выработке финансовой политики.

Нами разработана и внедрена структура финансовой организации инновационного образовательного учреждения, которая апробирована в НОП центре. НОП центр – независимое образовательное учреждение с собственной индивидуальной финансовой структурой, ресурсы и условия которого рассчитаны на независимую финансовую политику.

Самостоятельное формирование бюджета обеспечивает творческий подход к распределению финансов, выбору целей и соответствующих им решений, что повышает эффективность образовательной деятельности в целом.



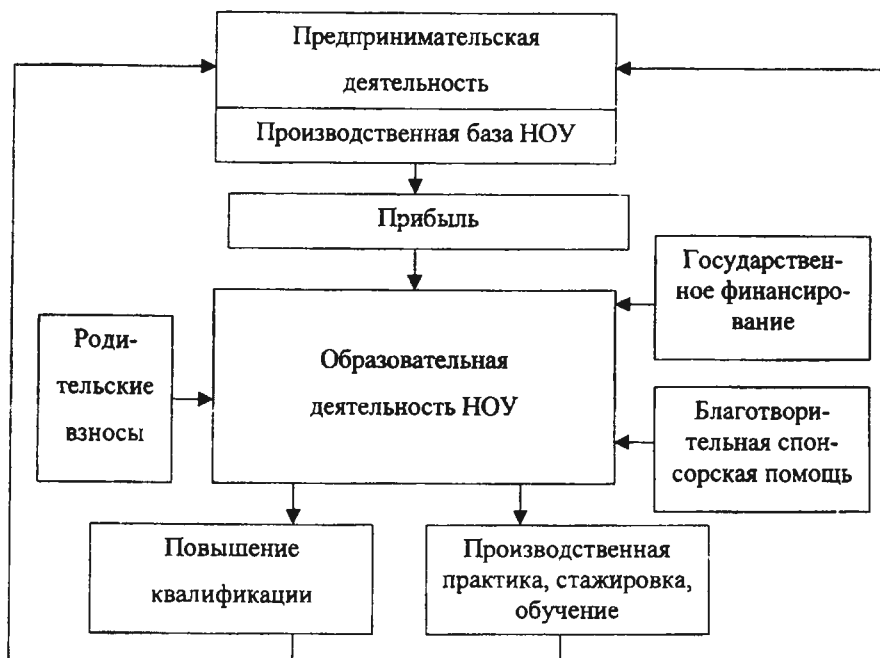


Рис.1. Функциональная организация финансового пространства инновационного образовательного учреждения

Индивидуальная финансовая основа хозяйства НОП центра не сводится к использованию существующего финансирования на учебный год, а предполагает долгосрочную образовательную политику.

Таким образом, одним из условий повышения эффективности управления инновационным образовательным учреждением является связь между образовательной деятельностью и финансовым пространством. Интегрированность образовательных и финансовых задач обеспечивает реализацию следующих функций управления:

- создание пространства для выполнения образовательных задач;
- предоставление информации для формирования и осуществления образовательной политики и финансовых отчетов;

- контроль за направлением и эффективностью внедрения нововведений;
- создание пространства для успешного управления персоналом;
- обеспечение преемственности образовательной организацией.

В НОП центре организованы гибкие структурные связи между планируемым расширением образовательного и финансового пространства и эффективностью образования. Образовательная социальная значимость этих связей постоянно проявляется при оценке качества деятельности образовательного учреждения.

Принципиальным положением для нас является утверждение, что стратегическое управление инновационным образовательным учреждением должно строиться на признании того, что финансовые задачи не существуют вне контекста общей деятельности образовательного учреждения и ее основных направлений, они подчинены образовательным задачам: создание социально-педагогических условий для решения образовательных и воспитательных задач; предоставление информации для формирования и осуществления финансовой политики; контроль за эффективностью внедрения экономико-педагогических нововведений; создание возможностей для успешного управления персоналом; обеспечение преемственности управления образовательным учреждением.

Следующим условием эффективного управления инновационным учебным заведением является преемственность образовательной и финансовой политики.

В диссертации данное условие рассмотрено через структурированное (финансовое) управление НОП центра. Так, в НОП центре составлены общий план работы образовательного учреждения, концепция его инновационной деятельности, баланс, который дает картину капиталов и задолжен-

ностей. Руководством НОП центра формулируются общие долгосрочные экономико-педагогические цели. Чем ближе стадия планирования к административному процессу, тем более конкретными становятся эти цели. То, что является компонентом экономико-педагогического планирования или управления образовательным учреждением, для преподавателей становится набором задач, в рамках которого должен возникнуть отдельный управленческий цикл. Таким путем НОП центр стал конгломератом отдельных управленческих циклов на все более конкретном уровне. Каждый член образовательного учреждения имеет ясное представление о целях и проводимой политике для того, чтобы можно было соответствующим образом пересмотреть свое индивидуальное (оперативное) планирование.

В ходе решения исследовательских задач нами сделан особый акцент на двух важных моментах эффективного управления многоуровневой системы образования: качество и эффективность. В работе определены следующие критерии: конкурентоспособность образовательного учреждения, связанная с ней социальная адаптация выпускников и возможность формирования образовательным учреждением экономико-педагогических ресурсов для развития и совершенствования образовательной деятельности.

В рыночных условиях никакие инвестиции не спасут предприятие, если оно не сможет обеспечить конкурентоспособность своей продукции или услуг. Основой конкурентоспособности является качество. И хотя, кроме качества, в конкурентоспособность входит цена, сроки гарантии, обслуживание и ряд других слагаемых, именно качеству отдают предпочтение потребители при выборе продукции, в нашем случае образовательных услуг. Поскольку на качество образования влияет множество факторов, необходимо, чтобы все эти факторы были по возможности учтены в процессе управления качеством. Не менее важно, чтобы это воздействие ока-

зывалось на всех этапах подготовки и формирования образовательной среды (обучение, воспитание, создание научно-методического обеспечения и т.д.). При этом необходимо установить четкую взаимосвязь в работе всех подразделений, участвующих в решении проблем качества образования.

Если попытаться выявить и перечислить факторы, влияющие на образование, то окажется, что практически вся деятельность образовательного учреждения и все то, что ее обеспечивает, прямо или косвенно, в большей или меньшей степени влияет на формирование качества образовательных услуг. Поэтому для того, чтобы ясно представить себе общие принципы обеспечения качества, необходимо прежде всего выделить основные факторы, влияющие на него, а точнее -основные группы таких факторов.

Для анализа результатов контроля качества в промышленном секторе экономики широкое распространение получили методы статистического контроля. Наиболее известными среди них стали "семь инструментов контроля качества", такие как диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма, гистограммы, диаграммы разброса, контрольная карта, метод расслоения графики. Они сначала широко применялись в кружках качества в Японии, а затем и в других странах, благодаря своей эффективности и доступности.

Номенклатура факторов, используемых при оценке конкурентоспособности, помимо экономических параметров, отражает также факторы, определяющие эффективность образовательной среды.

Конкурентоспособность - важнейший критерий целесообразности выхода образовательного учреждения на рынок услуг, одновременно это условие эффективного ведения своей деятельности и основа выбора средств и методов этой деятельности.

Практика определения конкурентоспособности основывается на сравнительном анализе совокупных характеристик услуг с услугами-конкурентами по степени удовлетворения конкретных потребностей и по цене потребления.

В работе проведен анализ влияния различных групп факторов, требующих наибольших издержек, на конкурентоспособность НОУ с помощью причинно-следственной диаграммы японского ученого К.Исикавы (Рис.2). Такую диаграмму в виде рыбьего скелета также называют "ветвистой схемой характерных факторов". Иногда ее еще называют диаграммой "четыре М", по составу основных факторов: Man, Method, Matclial, Machine.

К числу средств повышения эффективности и конкурентоспособности образовательных услуг относятся разработанные и внедряемые в практику образовательные стандарты для всех уровней образования. Стандартизация образования призвана создать благоприятные условия для удовлетворения социальных нужд, закрепления в своих требованиях достигнутого уровня качества образования.

Потребителя на рынке образовательных услуг прежде всего интересует получение максимального полезного эффекта, в нашем случае высоко обученного, хорошо воспитанного и социально адаптированного выпускника при приемлемом для него уровне цены образовательных услуг. Это вовсе не означает, что обеспечивая наилучшие для потребителя условия с целью повышения конкурентоспособности на рынке услуг, производитель должен забывать о собственной рентабельности.

Для того, чтобы обеспечить потребителю преимущества по уровню цен и качества производитель должен расходовать соответствующие средства, выделяемые обычно из прибыли. Поэтому для негосударственного

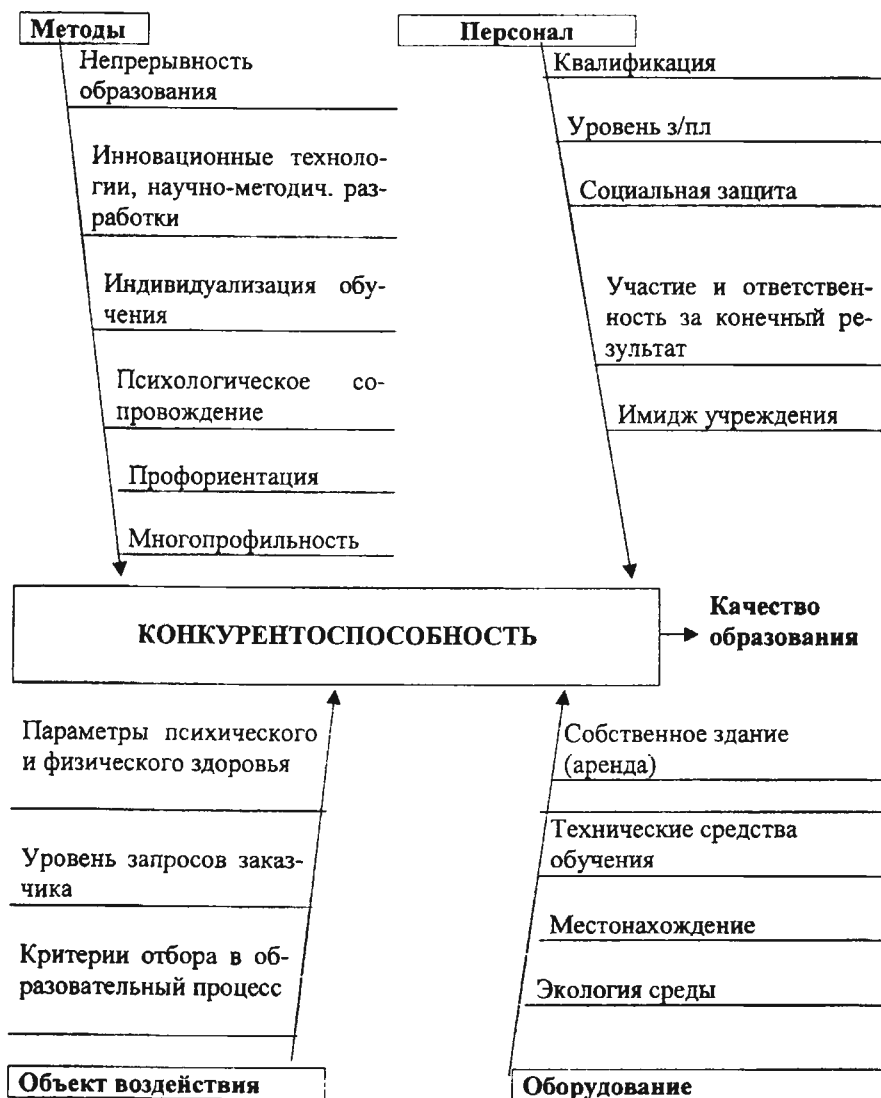


Рис.2. Причинно-следственная диаграмма

образовательного учреждения в практическом плане конкурентоспособность рассматривается как сравнительная прибыльность, характеризующая в конечном счете финансовые возможности ведения конкурентной борьбы.

Выполненное исследование позволяют сделать следующие **выводы**:

1. Система управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением представляет собой комплекс самостоятельных научно-образовательных подразделений, концептуально связанных между собой и осуществляющих непрерывный процесс многоуровневого образования. Организованность системы управления характеризуется внутренней упорядоченностью управления, структурированностью отношений взаимосвязей и взаимодействия между подсистемами, а также их самостоятельностью и самокупаемостью.

2. Одним из ключевых принципов развития инновационных систем среднего общего и профессионального образования является его многообразие, множественность организационно-правовых форм, видов и типов образовательных учреждений, каналов получения образования, широкие возможности выбора средств, методов, способов, моделей, систем педагогической работы и управленческой деятельности в образовании, основополагающий механизм его развития и саморазвития.

3. Ведущими принципами управления инновационным образовательным учреждением на основе общей теории стратегического менеджмента являются:

- принцип восприимчивости к педагогическим инновациям (целям, задачам и содержанию инновационного учреждения) преподавательского состава, научных кадров и специалистов всех служб (отсутствие психологических, экономических, социальных и др. барьеров; систематическое со-

вершенствование педагогических технологий и социально-экономической культуры);

- принцип адекватности материально-технического обеспечения педагогического процесса инновационным целям и задачам учебного заведения;

- принцип сочетания внебюджетного и бюджетного финансирования учебного заведения с целью формирования оптимальной структуры хозрасчетной организации.

4. Условиями повышения эффективности управления инновационным образовательным учреждением являются:

- связь между образовательной деятельностью и финансовым пространством учреждения;

- преемственность образовательной и финансовой политики.

5. Одним из условий эффективности управления инновационным образовательным учреждением является создание культуuroбразующей и природосообразной образовательной среды, благоприятствующей развитию личности, учитывающей вариантность природных и возрастных особенностей, интересов и склонностей людей, открытой для выбора индивидуальных образовательных траекторий.

6. Развитие эффективных систем управления образовательными учреждениями возможно при соединении усилий управленческой науки с педагогической, формировании нового научного направления – стратегического менеджмента образования.

7. Предложенная модель системы управления инновационным образовательным учреждением подтверждает необходимость использования в педагогических исследованиях социально-экономических подходов.



8. Эффективное управление системой образования в целом, и инновационным образовательным учреждением, в частности, в условиях рыночного хозяйствования невозможно без полной и качественной взаимной интеграции образовательного и экономического аспектов его деятельности.

9. Конкурентоспособность образовательного учреждения – важнейший критерий эффективного управления его деятельностью и одновременно это необходимое условие выхода образовательного учреждения на рынок услуг и основа выбора средств и методов образовательной и экономической деятельности.

Основные положения диссертации изложены в следующих **публикациях**:

1. Смирнов В.Н. Система организации и управления многопрофильным инновационным образовательным учреждением: Монография – Казань: РАО ИСПО 2000.- 358 с.

2. Смирнов В.Н., Ключева О.Р. Сравнительный анализ систем научных исследований образовательного пространства. Н.Новгород: ВГИПИ, 1997. - 30 с.

3. Петров Ю.Н, Смирнов В.Н., Ключева О.Р. Система непрерывного индивидуализированного образования (опыт работы инновационного центра). - Н.Новгород: ВГИПИ, 1997. - 37 с.

4. Смирнов В.Н. Функциональная организация экономического пространства инновационного образовательного учреждения. Материалы международной научно-практической конференции «Система непрерывного многоуровневого гуманитарного образования». - Сочи, 1999. - 4 с.

5. Смирнов В.Н. Конкурентоспособность образовательного учреждения и пути ее достижения. Материалы научно-практической конференции «Воспитание, образование, карьера». Раздел III. Карьера. - Н.Новгород, 2000. - 6 с.

6. Смирнов В.Н., Прошаков С.Г. Экологическое образование как фактор достижения качества обучения. - М: МГУ, 2000. - 16 с.

7. Смирнов В.Н. Показатели качества деятельности образовательного учреждения. Материалы V Международной конференции «Продукция и технологии: продвижение на рынок». - Москва, 2000. - 19 с.

8. Смирнов В.Н., Ключева О.Р., Стругова Г.П. Социально-экономический мониторинг развития учебных заведений среднего профессионального образования. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 22 с.

9. Смирнов В.Н. Научно-образовательный производственный центр как хозяйственный субъект в рыночной экономике. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 2,7 п.л.

10. Смирнов В.Н., Ключева О.Р. Стратегический менеджмент инновационного образовательного учреждения. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 48 с.

11. Мухаметзянова Г.В., Смирнов В.Н. Исследование показателей качества деятельности образовательного учреждения. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 72 с.

12. Мухаметзянова Г.В., Смирнов В.Н., Ключева О.Р. Образование в условиях социальной рыночной экономики. - Казань: ИСПО РАО, 2000. - 54 с.

13. Смирнов В.Н. Философско-методологические основания управления образовательной деятельностью. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 0,8 п.л.

14. Смирнов В.Н. Образовательная деятельность как важнейшая составляющая современной экономики. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. – 1 п.л.

15. Смирнов В.Н. Селективная функция образования как фактор социокультурной жизни реформируемого общества. - Казань, ИСПО РАО, 2000. - 0,8 п.л.

16. Смирнов В.Н. Мониторинг потребности в образовательных услугах. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 0,7 п.л.

17. Смирнов В.Н. Научно-образовательный производственный центр как хозяйствующий субъект в рыночной экономике. - М., ИСПО РАО, 2000. - 76 с.

18. Смирнов В.Н. Бизнес-план как стратегия развития образовательной деятельности. - Н.Новгород, ВГИПИ, 1997. - 0,5 п.л.

19. Смирнов В.Н. Взаимодействие различных видов деятельности многопрофильного образовательного учреждения. - Сочи, 1999. - 0,8 п.л.

20. Смирнов В.Н. Управление финансами многопрофильного образовательного учреждения. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 0,3 п.л.

21. Смирнов В.Н. Конкурентоспособность и пути её достижения. - Н.Новгород, ВГИПИ, 1999. - 0,2 п.л.

22. Смирнов В.Н. Факторы достижения конкурентоспособности. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000.. - 0,3 п.л.

23. Смирнов В.Н. Мотивация потребности в образовательных услугах. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 0,6 п.л.

24. Смирнов В.Н. Сертификация показателей деятельности инновационного образовательного учреждения. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2000. - 0,4 п.л.

25. Смирнов В.Н. Экономическая эффективность системы организации и управления инновационного образовательного учреждения. - Казань, ИСПО РАО, 2000. - 0,8 п.л.

26. Смирнов В.Н., Ключева О.Р.. Внутришкольный менеджмент (концепция, опыт работы). – Красноармейск: «ГЕОТЕК», 2001. – 20 с. (Библиотечка директора НОУ).

27. Смирнов В.Н. Экономика и организация управления образовательным учреждением. – Красноармейск: «ГЕОТЕК», 2001. – 40 с. (Библиотечка директора НОУ).

28. Смирнов В.Н. Бизнес-план – основа успеха. Методическое руководство. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 30 с. (Библиотечка директора НОУ).

29. Смирнов В.Н. Рыночные отношения в образовании. - Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 20 с. (Библиотечка директора НОУ).

30. Смирнов В.Н. Экономика образования. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 30 с. (Библиотечка директора НОУ).

31. Смирнов В.Н. Рынок: микроэкономическая модель образовательного учреждения. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 18 с. (Библиотечка директора НОУ).

32. Смирнов В.Н., Ключева О.Р. Философия рынка и образование. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 20 с. (Библиотечка директора НОУ).

33. Смирнов В.Н. Хозрасчет в НОУ. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 10 с. (Библиотечка директора НОУ).

34. Смирнов В.Н. Организация и деятельность некоммерческих организаций в образовании. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 10 с. (Библиотечка директора НОУ).

35. Смирнов В.Н., Ключева О.Р. Управление, формирующее результаты. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 35 с. (Библиотечка директора НОУ).

36. Смирнов В.Н. Управление в образовании: системный анализ управленческих решений. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 25 с. (Библиотечка директора НОУ).

37. Смирнов В.Н. Принципы моделирования в разработке систем управления НОУ. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 30 с. (Библиотечка директора НОУ).

38. Смирнов В.Н. Вопросы стандартизации и сертификации в образовании. Методологический аспект. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 25 с. (Библиотечка директора НОУ).

39. Смирнов В.Н. Специализированный некоммерческий фонд развития образования – эффективный источник внебюджетного финансирования. Методические рекомендации. – Красноармейск: «ГЕО-ТЕК», 2001. – 10 с.

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

---

Подписано в печать 16.03.01 г. Печать ризографическая.  
Гарнитура Times. Формат бумаги 60х90/16. Объем 2,75 п.л.  
Тираж 150 экз. Заказ № 137

---

Информационно-издательский центр ИСПО РАО  
(лицензия № 163 от 18.03.1996 г.)  
420039, г.Казань, ул.Исаева, 12



